

Operacionalização da estratégia no Município de Ourém como aproximação para a promoção da saúde

Pedro Sobreiro ¹, Rita Santos-Rocha ², Rui Claudino ³

1) Escola Superior de Desporto de Rio Maior, Instituto Politécnico de Santarém, Portugal
sobreiro@esdrm.ipsantarem.pt

2) Escola Superior de Desporto de Rio Maior, Instituto Politécnico de Santarém, Portugal
ritasantosrocha@esdrm.ipsantarem.pt

3) Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa, Portugal
rclaudino@fmh.ulisboa.pt

Resumo

As iniciativas desenvolvidas para incrementar a atividade física devem ser articuladas e planeadas a partir de pressupostos para a atividade física, como a maior participação da população. O planeamento deve ser desenvolvido com o objetivo de reduzir e prevenir as doenças e promover a saúde.

Assumindo a prática desportiva como algo fundamental para a saúde, é necessário identificar mecanismos que permitam agilizar esta aproximação. Numa conjuntura de fortes constrangimentos económicos, os clubes desportivos podem desempenhar um papel fundamental.

Propomos uma abordagem baseada no *Business Process Management* que facilita a organização dos clubes e a resolução dos seus problemas, devidamente enquadrados nos pressupostos necessários para desenvolver a atividade física. Esta abordagem facilita a identificação dos requisitos dos sistemas de informação e que suportam a sua construção.

Apresenta-se as etapas desenvolvidas de forma de clarificar partindo de objetivos estratégicos e decompondo-os até níveis operacionais, para dar resposta às necessidades dos clubes.

Palavras chave: atividade física, clubes desportivos, business process management, estratégia

1. Introdução

As fortes restrições económicas criam oportunidades para o desenvolvimento de abordagens que procuram obter resultados com poucos investimentos. Um aspeto sintomático deste paradigma é o incremento da prática desportiva e os seus benefícios. O *UK Health Forum* (UKHF) desenvolveu um modelo de avaliação económica considerando as alterações no *Body Mass Index* (BMI), onde são destacados os custos de intervenção, perspetivas de poupanças e benefícios para a saúde e outros ganhos [Brown et al. 2013].

As doenças crónicas são a maior causa de morte e de incapacidade no mundo, representando 35 milhões de mortes, incluindo jovens e pessoas de meia-idade. O total de mortes por doenças crónicas é o dobro de

todas as doenças infecciosas, como SIDA, tuberculose e malária [World Health Organization 2005]. O crescimento das doenças crónicas é causado principalmente pela globalização, urbanização e envelhecimento rápido das populações. Estes determinantes contribuem para os três principais fatores de risco comuns nas principais doenças crónicas – dietas pouco saudáveis, inatividade física e tabaco. Estes fatores de risco são comuns em todo o mundo [World Health Organization 2005]. A atividade física é considerada como a forma menos dispendiosa e mais eficaz para prevenir o problema da obesidade e pode representar a estratégia mais eficaz para prevenir as doenças crónicas [Giannini et al. 2006].

As organizações desportivas, nomeadamente os clubes podem desempenhar um papel fundamental na divulgação e no desenvolvimento da atividade física. Neste sentido é importante identificar abordagens que possam ser adotadas partindo da construção da estratégia numa aproximação *top-down* e desenvolvendo uma operacionalização de acordo com esses requisitos. Identificando aspetos que possam ser desenvolvidos para solucionar o problema.

A melhoria do desempenho das organizações desportivas devidamente alinhado com os objetivos alicerçados no incremento da atividade física e o bem-estar da população, permite contribuir para a prevenção das doenças e promoção da saúde.

Neste artigo os autores propõem uma abordagem para suportar a clarificação das necessidades dos sistemas de informação, de forma a funcionarem como viabilizadores da atividade física, utilizando uma abordagem baseada no *Business Process Management* (BPM).

2. Contexto

Este estudo de caso foi desenvolvido no município de Ourém, em parceria com a Escola Superior de Desporto de Rio maior, e procura construir uma aproximação que possibilite potenciar o desenvolvimento da atividade física no concelho através de um alinhamento das necessidades dos clubes com o objetivo de contribuir para o incremento da atividade física.

Vamos colocar a ênfase em como encontrar soluções e vez de compreendermos os problemas, assumindo como ponto de partida as preocupações existentes (problemas). Este pressuposto inerente à alteração do paradigma na aproximação tomada leva nos a crer que conseguimos identificar soluções através da sua identificação objetiva de uma forma ágil num contexto previamente configurado pelo município, onde destacamos as preocupações existentes:

1. Descentralização da Prática Desportiva: garantindo taxas de participação por zonas do concelho mais homogéneas. Uma maior representatividade de todas regiões e melhores taxas de cobertura na região da prática;
2. Abranger mais a comunidade: relacionado com (1) mas adicionando objetivos de crescimento de praticantes garantido também uma maior homogeneidade pelos vários escalões etários;
3. Identificar apoios complementares aos clubes que possam minimizar as dificuldades existentes, referentes à inexistência de apoios financeiros;

Estas preocupações identificam elementos que podem ser enquadrados como um contributo para o desenvolvimento da atividade física e consequentemente prevenir as doenças e promover a saúde, o que podemos considerar como um elemento importante na redução dos custos com a saúde.

3. Articulação entre a Estratégia e o Business Process Management

A estratégia pode ser operacionalizada utilizando uma abordagem *double stream: bottom-up e top-down*. BPM vai ser utilizado como uma metodologia para a operacionalização da estratégia, através da definição de processos de negócio, baseado numa decomposição de três camadas devidamente alinhada com os objetivos estratégicos.

Nas aproximações clássicas, os objetivos globais da organização são definidos pela gestão de topo e especificados pela gestão de níveis inferiores sobre a forma de planos de ação. Estes planos devem ser avaliados pelos os gestores seniores antes de ser tomado qualquer compromisso sobre o plano de ação [Ansoff 1965].

Outras perspetivas existentes, identificam o conceito de estratégias emergentes, que envolve uma maior participação dos níveis inferiores de gestão no desenvolvimento da estratégia. Sendo possível obter a estratégia a partir de níveis inferiores [Bower 1970]. Neste modelo é possível ter uma aproximação *double-stream* [Mariotto 2003]:

- Top-down: a gestão de topo influencia o comportamento dos níveis inferiores através da definição de objetivos estratégicos e identificação de mecanismos de controle;
- Bottom-up: os níveis inferiores definem projetos, os gestores intermédios suportam as iniciativas e propõem aos gestores de topo para aprovação. Esta aproximação reconhece a participação dos atores de níveis inferiores;

O BPM pode ser aplicado na operacionalização da estratégia e na sua clarificação. Considerando que permite clarificar o trabalho que tem que ser desenvolvido nas organizações, de acordo com os objetivos propostos pela gestão de topo. O BPM suporta os processos de negócio, através da utilização de métodos, técnicas e *software*, para projetar, representar e analisar processos organizacionais envolvendo pessoas, organizações, aplicações, documentos e outras fontes de informação [Van der Aalst et al. 2003]. Jones e Dixon [2011] consideram o BPM, uma abordagem de gestão requerendo que as organizações se tornem orientadas a processos e que reduzam a sua dependência das tradicionais estruturas funcionais e territoriais. Nesta perspetiva, considera-se o BPM como uma área da gestão suportada por tecnologias de informação, representando uma alteração significativa na forma como as organizações são geridas e executam os seus processos de negócio. Hammer [2010] considera o BPM como um sistema para gerar e transformar as operações nas organizações e, ao mesmo tempo, a primeira abordagem inovadora, sobre a performance organizacional que surge depois da Revolução Industrial.

A operacionalização da estratégia é multidisciplinar, exige várias ferramentas e simultaneamente é algo complexo. A aproximação deverá ser realizada utilizando como ponto de partida as orientações da

estratégia, decompondo-as e identificando oportunidades de melhoria na sua operacionalização. A abordagem deverá ser sustentada em três camadas, para facilitar a decomposição da estratégia até às operações (implementação no trabalho humano, suportado ou não por tecnologia).

Podem ser utilizadas muitas abordagens para BPM com uma aproximação *top-down*, baseadas em três camadas. Procuramos identificar abordagens existentes de publicadas por profissionais que atuam na área do BPM (Quadro 1).

Autores	Abordagem	Descrição
[Ramias and Rummler 2009]	<i>Effective Process Framework</i>	Conceito da organização como um sistema, de fora para dentro (super sistema) e decompondo a organização por níveis, propondo o <i>Value Creation Architecture</i> composto pela Arquitetura de Negócio, Arquitetura do Sistema de Gestão, Arquitetura do Desempenho Tecnológico e o Sistema de Desempenho Humano
[Tregear et al. 2010]	<i>Office of BPM</i>	Abordagem para a adoção do BPM através de um centro de excelência BPM, o <i>Office of Business Process Management</i> (OBPM). Para a implementação do OBPM são sugeridos 3 aceleradores: (1) <i>OBPM reference model</i> ; (2) <i>staged implementation</i> e (3) <i>BPM capability development program</i> .
[Jeston and Nelis 2008]	<i>Framework de projetos 7FE</i>	Começa com a formulação dos objetivos estratégicos e termina com o seu cumprimento. Propõe um alinhamento entre a estratégia, execução de processos e execução de projetos com uma governação de processos e sugerem a sua aplicação suportada no Balanced Scorecard [Kaplan and Norton 1996], como base para a clarificação da estratégia.
[Sharp 2009]	<i>Tools for process improvement</i>	Apresenta um conjunto de orientações para uma abordagem por processos, baseada na identificação de processos de negócio relevantes, que se inicia com uma contextualização dos processos suportada numa clarificação dos objetivos dos processos <i>end-to-end</i> devidamente alicerçados na estratégia da organização, as etapas propostas são: (1) estabelecer o contexto do processo, âmbito e metas; (2) compreender o workflow do processo atual (as-is) e outros <i>enablers</i> e (3) definir as características do processo pretendido (to-be) e os requisitos.
[Miers 2006]	<i>BPM Project Delivery Framework</i>	Conjunto de etapas que se focam em assegurar que os projetos são abordados na sequência adequada, que ficam ligados aos objetivos de negócio, que são suportados e identificam a sua abrangência adequadamente e que utilizam adequadamente a tecnologia BPM. As etapas propostas são: (1) estabelecer um grupo de coordenação; (2) identificar uma área adequada; (3) desenvolver o caso de negócio; (4) conseguir o apoio dos executivos; (5) definir a equipa de projeto BPM; (6) compreender o processo; (7) identificar oportunidades de melhoria; (8) desenvolver e criar um protótipo na ferramenta BPM e (9) implementar e alinhar a mudança organizacional
[Harmon 2007]	<i>BPTrends</i>	Baseia-se em duas aproximações, uma para nível estratégico e outra para nível de processos. No nível estratégico o objetivo é criar e organizar as ferramentas e recursos que os gestores necessitam para coordenar o processo por toda a organização. No nível de processos são desenvolvidos os projetos com maior impacto na melhoria dos processos, através de uma abordagem sistemática ao modelo de negócio subjacente aos processos, bem como aos inputs, outputs, atividades e fluxos, gestão de processos, controlo de processos e suporte de processos.
[Coelho 2005]	<i>MLearn</i>	Método de identificação dos fatores fundamentais para uma implementação com sucesso, com um modelo de melhoria contínua dirigido para um efetivo cumprimento da estratégia. O método utiliza uma abordagem <i>top-down</i> dividida em duas partes. A primeira parte é concebida em sessões interativas, enquanto a segunda corresponde à caracterização do <i>as-is</i> , que traduz o modo como as atividades são de facto desempenhadas na organização. A estratégica é tratada na primeira parte, onde se capta e representa o ADN da organização. Não se pretende definir processos, mas descobri-los, já que já existem na organização.

Quadro 1: Descrição das diversas abordagens analisadas.

Outro aspeto que assume particular importância é a avaliação dos fatores que desempenham maior importância no sucesso do desenvolvimento de uma abordagem BPM. O BPM tornou-se uma disciplina da gestão holística [Rosemann and Brocke 2010]. Rosemann e Brocke [2010] identificam seis elementos fundamentais para serem considerados numa aproximação holística ao BPM: (1) alinhamento estratégico com a estratégia global da organização; (2) governança BPM para uma responsabilização transparente e adequada em relação a funções e responsabilidades de diferentes níveis BPM (portfolio, programa, projeto e operações); (3) métodos definidos no contexto do BPM como um conjunto de ferramentas e técnicas que suportam e viabilizam atividades durante o ciclo de vida do processo e iniciativas para toda a empresa; (4) tecnologias de informação para suportar as iniciativas BPM; (5) pessoas como elemento principal do BPM que melhoram e aplicam as suas competências para gestão de processos e conhecimento que possuem para melhorar o desempenho da organização e (6) cultura do BPM incorpora valores e crenças coletivas em relação à organização centrada nos processos. Bucher e Winter [Bucher and Winter 2010] identificam quatro fatores para o desenvolvimento do BPM: nível de desempenho dos processos; profissionalismo global da gestão dos processos; impacto dos gestores de processo e a utilização de uma metodologia definida e standards. A partir destes fatores identificam quatro aproximações globais ao BPM que permitem identificar 18 “fragmentos” e projetos necessários a desenvolver uma abordagem que sugere como sendo uma aproximação ao BPM customizada em função da realidade do cliente (e.g. Fragmento 01 necessita que sejam realizadas as atividades identificar os processos principais e os seus limites, Fragmento 06 identifica a estratégia existente para orientar a definição dos processos e identificar com os clientes do processo objetivos de desempenho).

Os fatores críticos para a operacionalização do BPM dão-nos indicações sobre as preocupações na abordagem a tomar, nomeadamente na identificação dos elementos fundamentais a considerar numa abordagem ao BPM. Na aproximação que desenvolvemos procuramos incorporar elementos existentes em várias abordagens, e adequá-los de forma a obter uma aproximação simplificada e mais adequada à realidade das organizações em que iríamos intervir, neste caso clubes e associações.

A abordagem utilizada para a clarificação do contexto baseia-se num conjunto de etapas orientadas para a ação e melhoria das organizações. A aproximação numa fase inicial é *top-down*, o que facilita a identificação de objetivos estratégicos. Nas fases seguintes existe uma clarificação que é realizada no âmbito da estratégia identificada e procurar-se identificar oportunidades de melhoria e problemas existentes na organização. Associado às oportunidades e problemas existentes temos ações de melhoria que procuram operacionalizar o que é identificado.

O *bottom-up* é utilizado para clarificar a estratégia de acordo com aquilo que a organização consegue desenvolver e simultaneamente funcionar como um mecanismo de validação.

Etapas da abordagem: (1) Missão e visão da organização; (2) Identificação de objetivos estratégicos; (3) Análise de *stakeholders*; (4) Identificação das competências organizacionais; (5) Avaliação dos problemas que nos preocupam com os *stakeholders*; (6) Objetivos operacionais alinhados com os

stakeholders e competências organizacionais; (7) Priorização dos projetos de melhoria para competências; (8) Definição de um plano de ação.

As etapas da abordagem adotada procura incluir os pressupostos da estratégia, como axiomas, que vão ser utilizados para clarificação dos processos, com impacto no trabalho desenvolvido Figura 1.



Figura 1: Abordagem utilizada no *Business Process Management*

Neste caso propomos o desenvolvimento de uma aproximação *double-stream* onde pretendemos articular as necessidades do Município de Ourém com a realidade de clubes previamente identificadas. O objetivo é identificar as prioridades de melhoria através da avaliação de “estratégias emergentes” no âmbito da realidade dos clubes desportivos do concelho de Ourém, procurando desenvolver o alinhamento das necessidades dos clubes com as necessidades do município e simultaneamente alinhar as necessidades do município com as necessidades dos clubes. Enquadrado num contexto macro, para incrementar a atividade física e prevenir as doenças e promover a saúde.

4. Abordagem metodológica

A nossa investigação segue a aproximação de um único caso de estudo [Eisenhardt 1989], [Yin 2003]. As etapas iniciais do nosso caso foram desenvolvidas com a utilização de entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis para identificar os elementos necessários.

O contexto foi clarificado em reuniões desenvolvidas com o departamento de desporto e cultura da câmara municipal de Ourém, onde foram identificadas as principais preocupações e problemas do desporto para o município. Para desenvolver as reuniões com os clubes foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, onde o investigador tem uma lista de questões ou tópicos a ser cobertos [Quivy and Campenhoudt 2008], com alguma flexibilidade na sua colocação. O que nos permite desenvolver as questões e ajustar a partir de um conjunto de elementos que necessitamos de recolher para serem posteriormente enquadrados na abordagem que estamos a utilizar. As vantagens que podemos identificar nas entrevistas semi-estruturadas são:

- A possibilidade de ser possível esclarecer alguns aspetos no seguimento da entrevista, o que a entrevista mais estruturada ou questionário não permitem;
- Permite obter numa fase inicial de um estudo, de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de novas estratégias e a seleção de outros instrumentos;

As entrevistas desenvolvidas nos clubes seguiram o guião apresentado no Quadro 2, articulado com os elementos necessários para o desenvolvimento das etapas que nos permitem identificar prioridades para o desenvolvimento de ações de melhoria por parte da câmara articulado com as necessidades dos clubes.

Etapa	Elemento	Questão
1. Missão e Visão	Missão	(1) O que é que o clube faz?
	Visão	(2) O que é que pretendem que o clube seja? (3) O que os motiva?
2. Objetivos estratégicos	Aumentar o número de praticantes	(4) quais são os apoios necessários para aumentarem o número de praticantes?
	Aumentar o número de escalões existentes	(5) quais são os apoios necessários para aumentarem o número de escalões?
	Aumentar receitas	(6) O que é que é preciso para aumentar as receitas?
3. Avaliação de stakeholders	Stakeholders	(6) Com quem têm que se preocupar? (7) Quem é contribui para o clube ou quem causa dificuldades ao funcionamento do clube?
4. Identificação das competências organizacionais	Competência	(8) Enquanto clube o que é que têm que saber fazer? (9) Enquanto clube que é que sabem fazer muito bem?
6. Avaliação das preocupações com stakeholders	Problemas que preocupam em relação ao stk's	(11) Quais são os problemas ou que dificuldades existem em relação a um <i>stakeholder</i> (identificado na etapa anterior)?
	Objetivo operacional que corrige o problema	(12) Como é que resolvo o problema com o <i>stakeholder</i> ? (13) Qual é o objetivo que tem que ser cumprido para conseguirmos eliminar o problema
	Competência necessária à resolução do problema	O que é que tenho que saber fazer para deixarmos de ter o problema (Considerando as competências identificadas na etapa anterior)?

Quadro 2: Guião para a entrevista com os responsáveis do clube

Desenvolvemos uma aproximação baseada nas etapas da abordagem que propomos, integradas numa entrevista simplificada em termos de conceitos e agilizada em termos de tempo. De forma que fosse possível identificar a informação necessária.

5. Clarificação das ações de melhorias necessárias

O desenvolvimento das entrevistas permitiu-nos contextualizar os problemas dos clubes nos objetivos estratégicos identificados para o município. Este alinhamento permite concretizar objetivos estratégicos a

partir da resolução dos problemas operacionais dos clubes, solucionados com a concretização dos objetivos respetivos. A concretização de um objetivo operacional é desenvolvida através do desenvolvimento de uma ação de melhoria, que suporta a resolução do problema operacional.

No Quadro 3 temos representado a relação existente entre os objetivos. Adicionalmente também está identificado a competência necessária na organização, para suportar a ação de melhoria. Posteriormente a decomposição da competência permite identificar os processos de negócio que suportam a competência.

Stakeholder	Problemas Operacionais	Objetivo Estratégico	Objetivo Operacional	Competência	Ação de melhoria
Sócios	Poucas receitas dos associados	Receitas dos clubes	Aumentar as receitas pela quotização	Angariar Sócios	Aumentar o número de associados, desenvolver e implementar planos para sócios. Informação sobre estratégias para angariar sócios...
	Poucas vantagens para associados	Receitas clubes	Aumentar as vantagens para os associados dos clubes	Angariar Sócios	Desenvolver cartões de sócios para o movimento associativo; Criar cartão com vantagem para todo o município; Ganhar escala e negociar vantagens com as organizações
Patrocinadores	Poucas receitas	Receitas clubes	Aumentar as receitas/apoios dos patrocínios	Obter Patrocínios	Identificar apoios financeiros/géneros que podem ser utilizados pelos clubes na organização dos eventos
	Poucos contactos em Marcas	Receitas clubes	Aumentar as receitas/apoios dos patrocínios	Obter Patrocínios	Identificar os contactos que sejam facilitadores na obtenção de patrocínios

Quadro 3: Clarificação dos objetivos operacionais

A etapa a desenvolver para a clarificação da competência baseia-se nos pressupostos identificados nos objetivos estratégicos e operacionais:

1. Os objetivos estratégicos são validados com os objetivos operacionais e a definição dos objetivos operacionais permite clarificar a sua definição;
2. Objetivos obtidos a partir dos problemas operacionais identificados por *stakeholder* relacionados com uma competência. Os objetivos são validados com a informação obtida nos níveis inferiores;
3. Decomposições da competência em macro-processo que representam áreas em os clubes têm que desenvolver o seu trabalho de forma a cumprir com os objetivos associados à competência identificados na etapa anterior. A identificação dos objetivos dos macro-processos e dos processos que englobam, facilita a definição dos objetivos do nível superior;
4. Identificação dos processos de trabalho e os objetivos discretos e mensuráveis associados a cada processo que os caracterizem. A identificação dos processos facilita a clarificação dos macro-processos e simultaneamente a definição dos objetivos no nível superior;
5. Iteração de baixo para cima e cima para baixo para validar e refinar objetivos e competências. A iteração termina quando a decomposição permite identificar e clarificar processos que permitem

suportar os objetivos e se encontram num nível de decomposição em que realizam o tratamento de um *Business Object* (entidade informacional necessário para o processo funcionar);

Na Figura 2 podemos ver um exemplo de processo, com a representação do processo “Reter Atleta” e interveniente na atividade “Serviços Administrativos”, a *Pool* inferior representamos uma entidade externa “Clube” com o responsável pelo clube em intervir na atividade, apesar de ser recomendando uma perspetiva *black-box*, optamos por incorporar o interveniente no clube e a atividade a desenvolver para facilitar a compreensão por parte dos clubes. A identificação do processo no âmbito competência facilita a clarificação da informação necessária para o seu funcionamento.

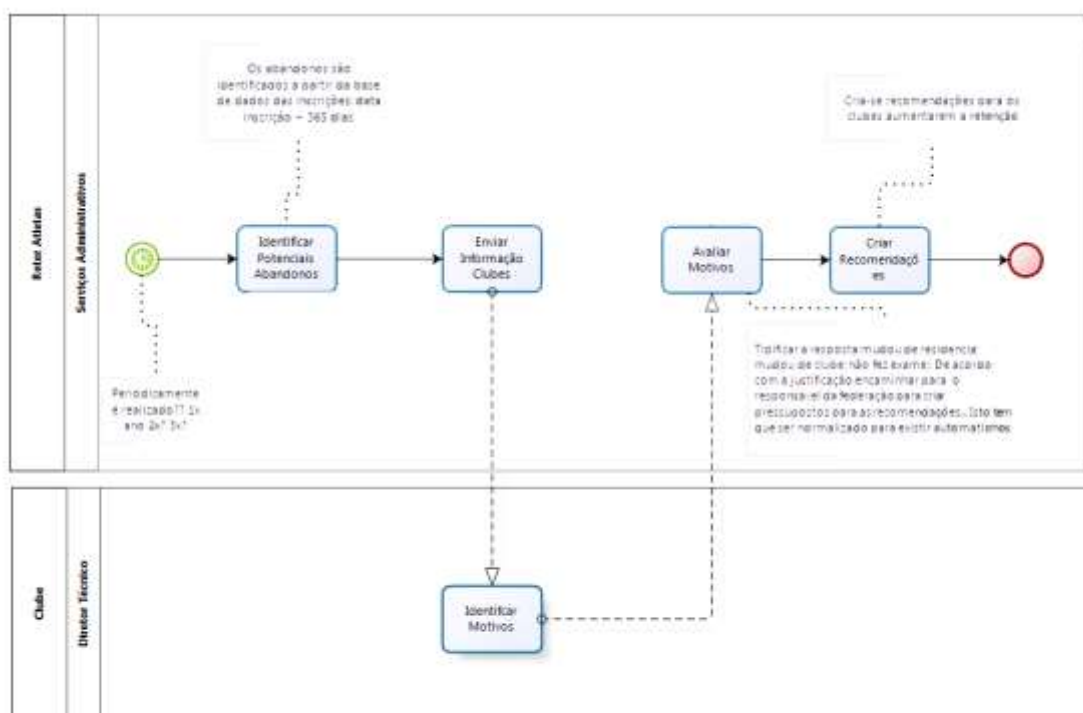


Figura 2: Clarificação do processo

6. Conclusões

A identificação e resolução dos problemas nos clubes, permite criar condições para a melhoria do seu desempenho que por seu turno suporta a concretização dos objetivos estratégicos identificados para o município. A clarificação das competências que os clubes têm que ter para desenvolver ações de melhoria suporta a identificação de necessidades de informação, necessárias para suportar a concretização dos objetivos operacionais.

O trabalho desenvolvido pode ser utilizado para a melhoria do desempenho das organizações desportivas, aumentando o número de praticantes. Esta contribuição permite-nos identificar vantagens para a redução dos custos com a saúde.

7. Referências

- Van der Aalst, W., ter Hofstede, A. and Weske, M., 2003. Business process management: A survey. *Business Process Management*, pp.1019–1019.
- Ansoff, H.I., 1965. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill.
- Bower, J.L., 1970. *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*, Harvard Business Press.
- Brown, M. et al., 2013. Report on Economic Modelling and Cost Consequence Analysis.
- Bucher, T. and Winter, R., 2010. Taxonomy of Business Process Management Approaches. In J. vom Brocke & M. Rosemann, eds. *Handbook on Business Process Management 2*. International Handbooks on Information Systems. Springer Berlin Heidelberg, pp. 93–114.
- Coelho, J., 2005. Arquitectura da empresa centrada nos processos: o factor determinante para o alinhamento estratégico dos SI. In L. Amaral, R. Magalhães, C. C. Morais, A. Serrano, & C. Zorinho, eds. *Sistemas de Informação Organizacionais*. Lisboa: Edições Sílabo, pp. 141–197.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Building theories from case study research. *Academy of management review*, pp.532–550.
- Giannini, C., Mohn, A. and Chiarelli, F., 2006. Physical exercise and diabetes during childhood. *Acta Biomed*, 77(Suppl 1), pp.18–25.
- Hammer, M., 2010. What is Business Process Management? In J. vom Brocke & M. Rosemann, eds. *Handbook on Business Process Management 1*. International Handbooks on Information Systems. Springer Berlin Heidelberg, pp. 3–16.
- Harmon, P., 2007. *Business process change: a guide for business managers and BPM and six sigma professionals* 2nd ed., Amsterdam ; Boston: Elsevier/Morgan Kaufmann Publishers.
- Jeston, J. and Nelis, J., 2008. *Management by process a roadmap to sustainable business process management*, Amsterdam; Boston: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Jones, T. and Dixon, J., 2011. *Hype cycle for business process management*, Gartner Research.
- Kaplan, R. and Norton, D., 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 74(1), pp.75–85.
- Mariotto, F.L., 2003. Mobilizing emergent strategies. *Revista de administração de empresas*, 43(2), pp.78–93.
- Miers, D., 2006. Getting Past the First BPM Project: Developing a Repeatable BPM Delivery Capability. *BPTrends, marec*.
- Quivy, R. and Campenhoudt, L. van, 2008. *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva.

- Ramias, A.J. and Rummier, R., 2009. The evolution of the effective process framework: A model for redesigning business processes. *Performance Improvement*, 48(10), pp.25–32.
- Rosemann, M. and Brocke, J., 2010. The Six Core Elements of Business Process Management. In J. vom Brocke & M. Rosemann, eds. *Handbook on Business Process Management 1*. International Handbooks on Information Systems. Springer Berlin Heidelberg, pp. 107–122.
- Sharp, A., 2009. *Workflow modeling: tools for process improvement and applications development* 2nd ed., Boston: Artech House.
- Tregear, R., Alkharashi, B., Leandro, J. and Macieira, A., 2010. *Establishing the Office of Business Process Management*,
- World Health Organization, 2005. *Facing the Facts #1: Chronic diseases and their common risk factors*, Geneva.
- Yin, R.K., 2003. *Case study research: design and methods* 3rd ed., Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.